

ADORJÁN Magdolna–BALATON Károly–GALGÓCZI Béla–
MAKÓ Csaba–TERNOVSZKY Ferenc*

GAZDASÁGI SZERVEZETEK AZ ÁTALAKULÁS IDŐSZAKÁBAN – SZEREPLŐK ÉS STRATÉGIÁK

– A tulajdonosi és szervezeti átalakulás vállalati példái –

A szocialista tervgazdaságból a piacgazdaságba történő átmenet rendkívül összetett politikai-gazdasági és társadalmi-kulturális kérdéseinek vizsgálata egyes társadalomkutatók szerint egy különleges diszciplínát, az ún. tranzitológiát hívta életre. A jelen dolgozat az első magyar nyelvű beszámoló arról a több mint két éve folyó kutatómunkáról, amely privatizált és termékpiaci struktúraváltás szakaszában levő egykori állami, illetve szövetkezeti vállalatoknál a szervezeti és döntési rendszer „átalakuló”, illetve „stabil” elemeit igyekezett azonosítani és értékelni a vállalati szervezeti folyamatok hosszabb (1989–1993) időszakának elemzése alapján. A tanulmány ezt követően a projektum fontosabb elméleti-módszertani jellemzőivel, valamint a kutatás céljára kiválasztott változók tartalmának ismertetésével foglalkozik.

Az 1980-as évek végétől a kelet-közép-európai régió országaiban bekövetkezett radikális változások tanulmányozása iránt fokozódott az érdeklődés a nyugat-európai társadalomkutatók, kiváltképpen pedig a piacgazdaság intézményeinek kiépülésével, valamint a vezetéssel és szervezéssel foglalkozó szakemberek körében. A többféle diszciplínát képviselő szakértők (kutatók és tanácsadók egyaránt) a térség egykori szocialista országait a társadalmi-gazdasági változások „laboratóriumának” tekintették. A szocialista tervgazdaságból a piacgazdaságba történő átmenet rendkívül összetett politikai-gazdasági és társadalmi-kulturális kérdéseinek vizsgálata egyes társadalomkutatók szerint egy különleges diszciplínát, az ún. tranzitológiát hívta életre. (Kovács, 1995) Mások kétségbe vonták az új megközelítés tudományos státusát, s egyszerűen egy újabb, rövid életű divat-megközelítésnek tekintették. (Chavance-Magnin, 1996)

A poszt-szocialista országokban lezajló változások iránti fokozott tudományos érdeklődés kétségtelen pozitív eredménye például az olyan érdekes és továbbgondolkodásra ösztönző koncepciók megjelenése, mint például a létező szo-

cializmus országaiban működő és ható, formális és informális hálózatok, tudástípusok „készen talált készletével” való gazdálkodás lehetősége. Ezek a megközelítések elutasítják mind az egykori szocializmus, mind pedig a kibontakozó poszt-szocialista gazdaság intézményeinek, mechanizmusainak olyan absztrakt és idealizált felfogását, amelyet a múlt és a jelen társadalmi kapcsolatai és mintái nem befolyásolnak. Az ilyen típusú „...átalakulás szemlélet mind a régi, mind pedig a kifejlődő új társadalmi rendszert olyan többé-kevésbé stabil egyensúllyal ruházta fel, amelyek egységes logika alapján szerveződnek. Mindazonáltal ez a megközelítés egyaránt eltúlozza a régi és az újonnan létrejövő társadalmi rendszer koherenciáját, és hajlamos túlértékelni a társadalmi dezorganizáció jelentőségét az intézményi vákuum vagy a társadalmi „tabularása” rövidnek feltételezett érvényesülési szakaszában.” (Grabher, 1995. 33.)

Az 1992 végén az Európai Közösség által (az „Action for Cooperation in the Field of Economics, ACE program keretében) kezdeményezett „Döntési rendszer mikroökonómiai vizsgálata a kialakuló piacgazdaságban” elnevezésű kutatási javaslat megvalósítására szerveződött nemzetközi kutatócsoport tagjai – ha különböző mértékben is – tisztában voltak a korábbi évtizedekben

*A kutatásban közreműködtek: Frank Heller és Paul Koopman

létrejött vezetési és szervezési minták, tradíciók szerepével. Például, a szocialista piacgazdaság „deregulált” magyar variánsából kiépülő piacgazdaság-konform vállalati döntési rendszer nem a „semiből” született. Másképpen fogalmazva, a vállalati döntési rendszer és szervezeti struktúrák vizsgálatában a kutatás magyar résztvevői külföldi kollégáiknál nagyobb mértékben számoltak az elmúlt évtizedekben kifejlődött szervezeti és irányítási formák továbbélésének hatásaival, illetve azoknak az újonnan létrejövő struktúrákkal, vezetési és irányítási módszerekkel való „kombinációjával”. (Bakacsi, 1994; Stark, 1994:4.)

A magyar vállalati döntési rendszer mikro-ökonómiai vizsgálatának gondolata Frank Hellertől (Tavistock Institute, London), a nemzetközileg elismert szervezetkutatótól származik, aki Paul Koopmannel (Free University, Amsterdam) együtt a projektum állandó külföldi tagjai voltak. A magyar résztvevők* munkájának orientálásával és rendszeres szakmai ellenőrzésével nagyban hozzájárultak nemcsak a projektum sikeres megvalósításához, hanem a kölcsönös tanulást biztosító műhelymunka légkörének megteremtéséhez.

A kutatás célja, elméleti és módszertani alapjai

Elméleti és módszertani alapok

A kelet-közép-európai régió poszt-szocialista országaiban az 1980-as évek végén, illetve az 1990-es évek elején felgyorsult változások felkeltették a fejlett piacgazdaságok társadalomkutatóinak a figyelmét a társadalmi-gazdasági és politikai átalakulás empirikus tanulmányozása iránt. A tranzitológiai megközelítések képviselőinek szemléletére a sokszínűség jellemző, mindazonáltal két, egymástól markánsan eltérő koncepcióval – *közgazdaságtudományi*, illetve *magatartástudományi* megközelítés – találkozhatunk a leggyakrabban. (Heller, 1994:1.)

A klasszikus vagy neo-klasszikus közgazdasági elméletek hírdetői érdeklődésének középpontjában a piacok és olyan piaci szereplők visel-

kedése állt mint az erőforrások tulajdonosai, vállalatok, fogyasztók, háztartások, kormányok stb. A közgazdasági modellek logikailag koherens általánosításokra épülnek. Az egyes piaci szereplők egyéni érdekeik maximális kielégítésére törekedve racionálisan cselekszenek.

Az ún. *magatartástudományok* viszont mindazokat a társadalomtudományi diszciplínákat igyekeznek integrálni, amelyek azt kívánják megérteni, hogy az emberek milyen formában és miért a megfigyelt módon reagálnak a legváltozatosabb gazdasági és társadalmi eseményekre. Például az antropológia, szociológia és a pszichológia a társadalmi struktúrák, intézmények, valamint az egyéni és kollektív viselkedési formák azonosítására és megértésére törekszik, miközben nem tételezi fel az egyéni és kollektív viselkedésekben az ökonómiai racionalitásra és az érdekek maximális kielégítésére törekvést.

A magatartástudományi perespektívába illeszthető a londoni Tavistock Institute által kidolgozott és napjainkban is alkalmazott – például a munkaszervezeti innovációkban is kimutatható – ún. szociotechnikai modell, amely megkérdőjelezi a technológiai és a társadalmi dimenziók egymástól való elszigetelt optimalizálásának eredményességét, s helyette az ún. együttes optimalizálás („joint optimisation”) jelentőségét hangsúlyozza. A szociotechnikai megközelítésen alapuló rendszerek tervezése – a szervezetek optimális teljesítményének biztosítása érdekében – megköveteli a technológiai és társadalmi (emberi) dimenziók együttesének figyelembevételét a társadalmi-szervezeti változások sikeres megvalósítása érdekében.

A kétféle társadalomtudományi megközelítés különbségei különösen jól kimutathatók a gazdasági szervezetek működésének olyan területein mint például a vállalatvezetés stratégiai döntései a szervezeti és vezetési struktúrák módosításáról, az üzemi, ill. műhelyszervezet átalakításáról, új technológiák bevezetése során az ember-gép illesztésének („interface”) módzatairól. A felsorolt döntésekkel összefüggésben a közgazdászok feltételezései az emberi motivációról és magatartásokról jelentős mértékben eltérnek azoktól az empirikus tapasztalatoktól, amelyeket a magatartástudományok művelői felhalmoztak. Például az a jól ismert közgazdasági feltételezés, amely a szervezetek tagjait racionálisan cselekvő és az egyéni érdekeik maximális kielégítésére törekvő olyan szereplőknek tekinti, akik a jól megalapozott döntéseikhez szükséges ismeretekkel hiánytalanul rendelkeznek. Ha

* Adorján Magdolna, Sziget Consulting Kft., Balaton Károly, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Galgóczi Béla, Társadalomkutató és Előrejelző Intézet, Gidai Erzsébet, Társadalomkutató és Előrejelző Intézet, Makó Csaba, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Ternovszki Ferenc, Külkereskedelmi Főiskola.

például érdekkonfliktusokra kerül sor a tulajdonos („principal”) és a vállalati felsővezetés („agent”) között, akkor a megfelelő szervezeti struktúrák és kontrollmechanizmusok révén a konfliktusok mederben tarthatók, rendezhetők. E nézet képviselői szerint a megfelelő kontrollrendszerek létrehozása és működtetése elsősorban a felsővezetői szinteken, például az igazgatóságban rendkívül fontos, ugyanis a szervezeti szereplők egyéni érdekeiket ebben a vezetői csoportban képesek leginkább érvényesíteni. A közgazdasági megközelítések képviselői a poszt-szocialista gazdaság fejlődésével összefüggésben azt feltételezik, hogy az egykori állami vállalatok privatizációját kísérő szervezeti változások (pl. decentralizáció, egyesülés más cégekkel, egyes részlegek leválasztása az anyacégtől) fő indítéka az ún. tranzakciós költségek csökkentése. Ezzel szemben a magatartástudományi szemléletet képviselő szervezéstudományi szakemberek (Kovács, 1995) elsősorban nem az ökonómiai hatékonyság terminusaiból, hanem a szervezeten belüli vezetői csoportok érdek- és hatalmi koalícióinak mozgásából (korábbiak felbomlásából s újak létrejöttéből) igyekeznek levezetni az átalakuló vállalati szervezetek gazdasági teljesítményét.

Az Európai Közösség (EC) által támogatott projektum a vállalati döntési rendszer mikro-ökonómiai vizsgálatáról (AC/ACE Projekt: „Microeconomic Study of Decision Making in the Transition to Market Economy”) az előzőekben ismertetett elméletek közül az ún. *magatartástudományi megközelítés* tradícióit követi. Az ennek szellemében végzett kutatásokban a profitot mint a szervezeti hatékonyság elsődleges és szinte kizárólagos motívumát olyan szervezeti jellemzőkkel helyettesítik, amelyek magukban foglalják a szervezettel való azonosulást (identifikáció), az anyagi ösztönzés és felügyelet mindazon elemeit, amelyek a gazdasági szervezet (a vállalat) tagjait a szervezeti célok teljesítésére ösztönzik. (Simon, 1991:43.)

A kutatás célja, alkalmazott módszerek és a vizsgált terület

A kutatási javaslat kidolgozói abból a feltételezésből indultak ki, hogy a klasszikus és a neoklasszikus közgazdasági megközelítés viszonylag kevés figyelmet fordít az ökonómiailag is releváns döntési folyamatok vállalati (mikro) szintű elemzésére. A magyar gazdaság szervezeti és tulajdonosi struktúrájának átalakulására jellemző

vállalati döntési folyamatokról hiányos ismeretekkel rendelkezünk. Nem tételezhető fel a priori, hogy Kelet-Közép-Európa poszt-szocialista országaiban a bevezetés és működés eltérő periódusaiban levő piaci struktúrák önmagukban, rövid vagy középtávon optimális döntési rendszereket és folyamatokat alakítanak ki vállalati szinten. A már létező piacgazdaságokban a vállalati döntési folyamatokat – ha jelentősen különböző minták formájában is – a vezetés ellenőrzi, s általánosan elterjedt az a feltételezés, hogy a vezetői döntések minősége (pl. időzítése, megvalósítása) a vállalati gazdálkodás hatékonyságát befolyásolja. Sőt, a vállalati teljesítmények eredményeként az adott nemzetgazdaság egészének teljesítményére hatással van. Természetesen a vállalati és a nemzetgazdasági teljesítmények szempontjából nem a vállalatvezetés az egyetlen és aktív szerepet játszó társadalmi partner. Mindazonáltal a vállalaton belüli hatalmi megoszlás jól ismert „aszimmetrikus” karaktere következtében a döntési folyamatokban a vezetés kezdeményező szerepe nehezen kérdőjelezhető meg.

A vállalati szintű döntési folyamatok, vezetési és szervezési módszerek vizsgálata a gazdaság tulajdonosi és szervezeti struktúrájának átalakulási periódusában különösen fontos feladat Kelet-Közép-Európa egykori szocialista országaiban.

A *projektum célja*: a vállalatvezetési és irányítási (döntési) struktúrák privatizációt kísérő átalakulásának leírása a fokozódó (sőt rendkívül élessé váló) piaci verseny feltételei közepette. A vizsgálatban részt vevő egykori állami, illetve szövetkezeti vállalatok tulajdonosi szerkezetében bekövetkezett változások szervezeti következményeire, az egyes szereplők viselkedésére, a vezetési módszerekre, illetve a vállalati teljesítményekre gyakorolt feltételezett hatásait az *1. ábra* foglalja össze.

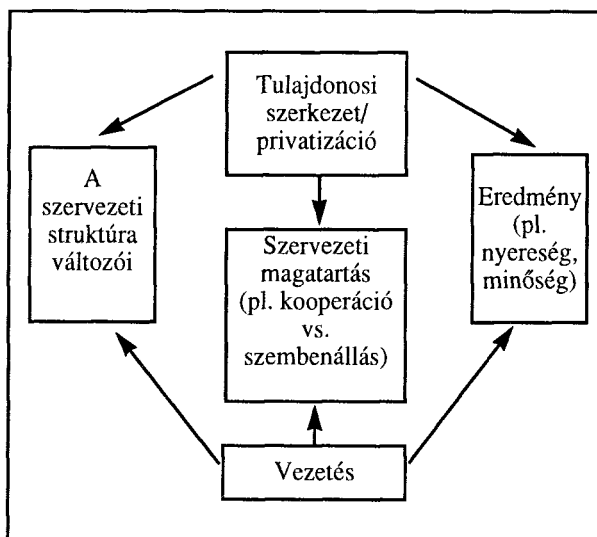
Az *1. ábrán* vázlatosan jelzett előfeltevések az 1980-as évek második felétől a magyar gazdaság szervezeti és tulajdonosi struktúrájában bekövetkezett változások hatásait a vállalatvezetési és irányítási rendszerek következő területein szándékoztak nyomon követni:

Vállalati stratégia és struktúra (pl. valódi tulajdonosok megjelenésének következményei, a piaci orientáció változásának hatásai).

Termelés, technológia és minőségyszemlélet (pl. a technológia megújításának igénye és lehetősége, nemzetközileg elfogadott minőségi standardok bevezetése),

1. ábra

A privatizáció feltételezett hatásai



Vezetési és irányítási módszerek (pl. proaktív vs. anticipatív vezetői modellek közötti választás, elmozdulás a centralizált vezetési minták alkalmazásától az ún. participatív módszerek irányába).

Üzem-, műhelyszintű munkaszervezet, munkaerő és tudásfelhasználás (pl. a túlzott specializáció felváltása a rugalmas munkaerő-felhasználást biztosító „feladat integrálással” („job enrichment”), munkavégzés melletti képzés („on the job-training”, OJT),

Teljesítménykövetelmények (pl. minőség, vevőcentrikus szemlélet, szállítási határidők),

Motiváció, ösztönzés (pl. teljesítmény és tudáscentrikus ösztönzési rendszer kombinálása, az elkötelezettség javítására vagy gyengítésére irányuló foglalkoztatási konstrukciók alkalmazása),

Szervezeti kultúra (pl. bürokratikus vs. vállalkozáscentrikus értékek, magatartásminták támogatása, elmozdulás a decentralizált vagy a részvételen alapuló szervezeti modell irányába).

Emberi Erőforrásmenedzsment (pl. a vállalati stratégia és a munkaerő-felhasználás politikájának viszonya, az emberi erőforrás új formáinak előtérbe kerülése, vagy a korábbi módszerek és technikák szerepének megőrzése, illetve az új és a régi módszerek kombinálása).

A Kutatási Projektum döntően az ún. retrospektív esettanulmány-készítés módszerének alkalmazására és az adatgyűjtés változatos technikáinak használatára épül (pl. interjúkészítés a tulajdonosi és a szervezeti változásokban kulcsszerepet játszó szereplőkkel, vállalati dokumentu-

mok és statisztikák elemzése). A vállalati események „félévűződés” (1989–1993) történetének elemzésében a következő változók vizsgálatára került sor: (2. ábra)

2. ábra

A vállalati esettanulmányok készítése során vizsgált változók

Változók	Időhorizont:				
	1989.	1990.	1991.	1992.	1993.
	←	←	←	←	←
Beruházási politika					
Ellenőrzési rendszerek					
Erőforrás-politika					
Marketingpolitika					
Bér/ösztönzési rendszer					
Minőségpolitika					
Emberierőforrás-gazdálkodás (HRM)					
Vezetési módszerek (stílus)					
Munkaügyi kapcsolatok rendszere					
A vállalati teljesítmény mutatói					

A vizsgálatban szereplő vállalatok tulajdonosi és szervezeti struktúrájában végbement változások vizsgálata során használt változók kapcsolatát a 3. ábra mutatja.

A munkaszervezeti formák lehetséges modelljei.

- „technika-központú” felfogás
- „ember-központú” megközelítés
- „szociotechnikai” megközelítés
- „koherens koncepciók” hiánya

A vizsgálatban részt vevő hat vállalatot a következő jellemzők figyelembevételével választottuk ki:

– egykori állami vagy szövetkezeti tulajdont privatizáló vállalatok,

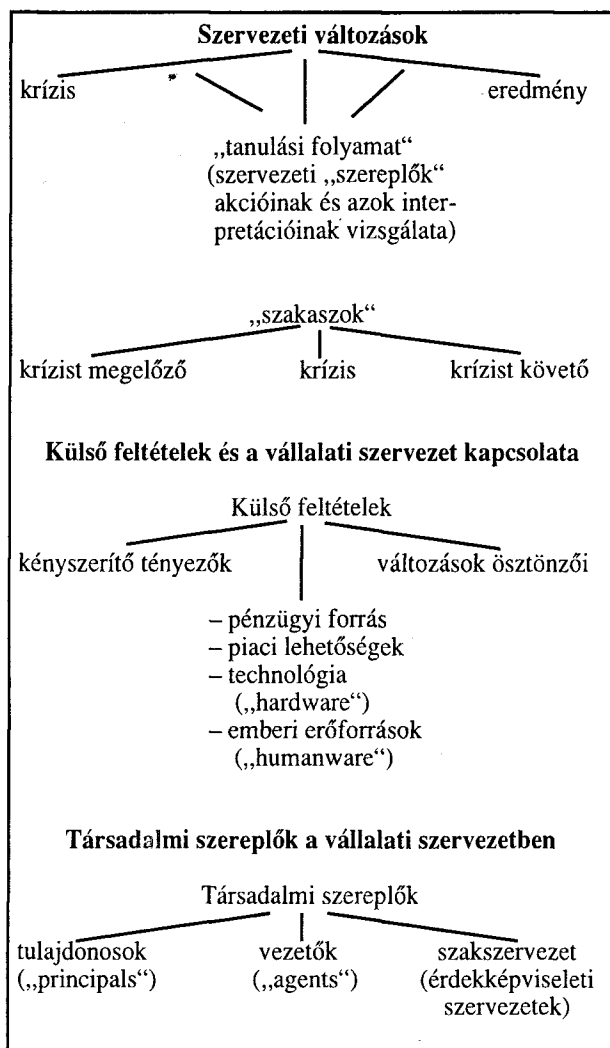
– a feldolgozó és a szolgáltatási szektorba tartozó cégek (pl. elektronikai-műszeripar, ruházati ipar, élelmiszeripar, lakossági szolgáltatás),

– az ország különböző fejlettségű régióiban működő vállalatok,

– az egykori KGST „piaci” orientációt a fejlett tőkés gazdaságok irányába „váltó” cégek,

– a cégek hozzáférhetősége az empirikus kutatások számára (ez a szempont természetesen korántsem tudományos, de az átalakuló vállalati szervezetek kutatói számára a szakmai szempontokéval egyenrangú lehet).

A szervezeti változások tervezése és következményei



Az esettanulmányok készítése során a hazai társadalomtudományi gyakorlatban ritkán használt *helicopter view* technikát alkalmaztuk. Ennek lényege: az előkutatás során a kutatási tervben szereplő változókról összegyűjtött információk belső koherenciájának ellenőrzése, a kutatási eszközök és technikák véglegesítését megelőzően.

A vizsgált vállalatok bemutatása, rövid jellemzése

„A” ruházati vállalat

A vállalat a Dunántúl egyik több évtizedes hagyományokkal rendelkező, az ágazatban vezető szerepet játszó ruhagyára. Az elmúlt években jelentős átalakuláson ment keresztül és – ellentétben több ruhaipari céggel – sikeresen vette az

akadályokat. A vállalat méretéről ad információt a foglalkoztatottak száma és az értékesítés árbevétele, melyeknek hat év alatti változását is bemutatják a következő táblázatok (1. és 2. táblázat).

1. táblázat

A munkaerő összetétele (fő)

	Fizikai	Szellemi	Összesen
1988	1877	296	2173
1989	1823	302	2125
1990	1806	281	2087
1991	1733	254	1987
1992	1647	230	1877
1993	1547	217	1664
1993/88%	82,4	73,3	77,7

2. táblázat

Az értékesítés árbevétele (millió DM-ben)*

	Hazai	Export	Összesen
1988	7,6	19,7	27,3
1989	8,5	22,3	30,8
1990	8,8	20,9	29,8
1991	9,0	20,3	29,3
1992	5,1	27,0	32,1
1993	6,0	26,3	32,3

* Az adatokat mindenütt DM-ben adtuk meg az infláció kiszűrése céljából.

A vállalat sikereinek gyökerei a múltba nyúlnak vissza. Ők voltak azok, akik Magyarországon az 1970-es évek elején úttörő módon vezették be az akkoriban korszerűnek számító tömeggyártási munkaszervezési módszereket, jelentősen növelve a munka termelékenységét. A vezetők úgy voltak képesek ezt véghezvinni, hogy a dolgozók kezdeti ellenállásán túl a politikai vezetés idegenkedését is legyőzték a nyugati, tőkés munkaszervezési módszerek bevezetése során. A sikeres megvalósítás nemcsak gazdasági eredményeket hozott, hanem szemléletváltozást is mind a vezetők, mind pedig a beosztottak körében. A vállalatvezetés szemléletére a folyamatos korszerűsítésre való törekvés jellemző, aminek következtében mind a vezetési információs rendszert, mind a termelés munkaszervezését modernizálták. Az 1980-as években bevezették a számítógépes termelés-előkészítést

(CAD), valamint a teljes körű minőségbiztosítási rendszert. A vállalat sikerrel kombinálta a régi és az új szervezési módszereket a szocialista gazdasági-politikai környezetben is.

Ez a kombinatív törekvés tetten érhető volt a marketingpolitikában is. Három lábra építették eladási stratégiájukat:

- KGST
- hazai piac
- export a fejlett országokba.

A diverzifikált piacpolitika – párosulva a korszerű munkaszervezési módszerekkel – meghozta a gyümölcsét, így a privatizáció megindulásakor a gyár volt az egyik legvonzóbb célpont a külföldi befektetők számára. A tulajdonviszonyok változását mutatja a *harmadik táblázat*:

3. táblázat

Változások a tulajdonosi összetételben (DM-ben)

	Állam	Külföldi	Egyéb*	Összesen
1989	378771	–	–	378771
1990	378770	177680	23000	579450
1991	378770	177680	23000	579450
1992	323340	213110	43000	579450
1993	240660	295795	43000	579455

* „Egyéb” kategóriába tartoznak: önkormányzati, alkalmazotti és vezetői tulajdon.

A tulajdonosi változás, a külföldi befektetők bekapcsolódása jelentős segítséget nyújtott a vállalatnak versenyképessége javításában. A beruházások segítségével modernizálni tudta gépparkját, termelési rendszerét, nyugati piaci kapcsolatai bővültek. A vállalat sikeres átalakulása a következő tényezőkre vezethető vissza:

- a folyamatos fejlesztés hagyományai a vezetési és termelési módszerekben,
 - a vezetés képessége és akarata, különösen a hetvenes és nyolcvanas években, hogy előre lássa a piaci igények változását és megvalósítsa a szükséges fejlesztéseket,
 - a külföldi gyártókkal és kereskedőkkel kialakított „bérmunka” változatos formái,
 - a vállalati munkaügyi kapcsolatok kooperatív jellege és stabilitása
- (rövid időszakoktól eltekintve a vállalatvezetés és a szakszervezet kapcsolataira a kooperáció jellemző).

„B” ruházati vállalat

A cég 1952-ben alakult tizenöt, előzőleg önálló szabó állami vállalatba való kényszerítésével, főleg női ruhák előállítására. Az évek során nagyvállalattá fejlődtek és több gyáregységet is létrehozottak a Dunántúlon. A hetvenes években kezdtek exportálni a Szovjetunióba és közel-keleti arab országokba. A nyolcvanas években már az árbevétel hetvenöt százaléka exportból származott, amiben a bérmunkának is szerepe volt. A privatizáció 1988-ban kezdődött, amikor a vállalat részvénytársasággá alakult. Külföldi befektetőkkel kötött stratégiai szövetséget a vezetés, akik jelentős összegekkel vettek részt a privatizációban. 1991-ben a vállalat részvényei megjelentek a budapesti értéktőzsdén. 1994-ben a cég tulajdonosi szerkezete a következő megoszlást mutatta:

Külföldi tulajdonosok	97,7 %
Helyi önkormányzat	0,5 %
Hazai magánszemélyek	1,0 %
Magyar cégek	0,8 %
Összesen	100,0 %

A sikeres privatizáció hozzájárult, hogy a cég:

- stabilizálta, sőt bővítette nyugat-európai piacát,
- új berendezéseket állított üzembe,
- korszerű vezetési ismereteket és gyakorlatot tudott alkalmazni,
- vissza tudta fizetni kölcsöneit.

A privatizációt követő változásokról ad képet a következő két táblázat (4. és 5. táblázat)

4. táblázat

Az értékesítés árbevétele millió DM-ben

1988	32,6
1989	32,9
1990	32,2
1991	36,4
1992	39,9
1993	40,9

5. táblázat

A munkaerő összetétele (fő)

	Fizikai	Szellemi	Összesen
1988	1395	191	1586
1989	1424	190	1614
1990	1525	184	1709
1991	1703	191	1894
1992	2000	216	2216
1993	2170	228	2398

Az elmúlt évek magyar gazdaságában ritka nagyon pozitív eredmények (folyamatos növekedés) elsősorban a következő tényezőkre vezethetők vissza;

- a bér munkának köszönhetően a nyugati igényekhez való alkalmazkodás és kapcsolat-építés,
- a vezetés gyors és határozott döntése a privatizációról,
- stratégiai szövetség létrehozása a nyugati partnerekkel,
- sikeres privatizáció.

„C” Baromfiipari vállalat

A cég egytelephelyes őst 1920-ban alapították az Alföldön. Az 1948-as államosítás után, 1960-ban gyáregységként beolvasztották az Állami Baromfiipari Trösztbe, 1980-ban lett újra önálló. 1991-ben alakult át részvénytársasági formába, másodikként a tizenkét hazai baromfiipari vállalat közül. A vállalat a hazai kapacitás mintegy tíz %-ával rendelkezett. Fő profilja a csirke-, pulyka- és libafeldolgozás volt, viszonylagosan modern technológiával. Termékeik kb. ötven-ötven %-ban kerültek exportra, illetve a hazai piacra. A KGST országokba irányuló export csak nyolc %-a volt az összesnek, így a keleti piacok összeomlása nem játszott közvetlenül meghatározó szerepet a vállalat életében. Ennek ellenére jelentős változások következtek be a cég gazdasági eredményeiben, mégpedig negatív irányban. Ezt illusztrálják a következő táblázatok (6. és 7. táblázat).

6. táblázat

A munkaerő összetétele (fő)

	Fizikai	Szellemi	Összesen
1989	1372	237	1609
1990	1078	198	1276
1991	811	142	953
1992	864	123	987
1993	583	82	665
1994 I. félév	304	46	350

7. táblázat

Az értékesítés nettó árbevétele (ezer német márkában)

1988	95350
1989	101760
1990	94802
1991	74384
1992	65254
1993	11500

A radikális csökkenés mögött több tényező állt. Az első és talán legfontosabb a magyar agrárszektor átalakulása. A változások előtt a vállalat beszállítói teljes egészében nagy mezőgazdasági kombinátok voltak, melyek megszűntek. Helyüket a magán kistermelők vették át, akiknek aránya 1991-re elérte a nyolcvan %-ot. Az előző nagy beszállítók az élő állatok etetésének többhónapos finanszírozását önmaguk közvetlenül megoldották. A kistermelők azonban ezt a „C” vállalatnál várták, amelynek ehhez nem voltak pénzügyi eszközei és a bankok sem álltak mögé, tekintettel a kistermelő egyéni vállalkozók bizonytalan helyzetére. Így az a sajátos helyzet állt elő, hogy az exportpiacokkal is rendelkező vállalat egyensúlyát a beszállítói oldal finanszírozási hiányosságai borították fel. Ehhez társult még a hazai kereslet csökkenése, a termelési költségek növekedése és nem utolsósorban az agrárexport állami támogatásának erőteljes visszafogása. A vállalat vezetése lassan döntött és talált külföldi befektetőt. Ha már 1990-ben megtörténik a valódi privatizáció és tőkebevonás, az átalakulás valószínűleg kisebb veszteségekkel járt volna.

A privatizációnak így is megvoltak a pozitív hatásai mint pl. átszervezés, költségcsökkentés, beruházás, piacfejlesztés, de ezek sem tudták már érdemben megoldani az előbb jelzett problémákat.

„Z” Elektromos készülékeket javító és karbantartó vállalat

A vállalat, az egyik Gelka vállalat a sok közül, háztartási készülékek javítását és karbantartását végezte, illetve végzi. A vállalat 88 fővel érte meg az átalakulást. A vezetés az elsők között élt a dolgozói kivásárlással történő privatizáció eszközével. Az egzisztenciahitel igénybevételével száz %-os dolgozói tulajdonlást tudtak megvalósítani. Piacuk kiépült és stabil volt, amit még az utóbbi években bővített a műholdvevő televíziós antennák felszerelésének növekedése.

A cég nettó árbevétele a következőképp alakult, miközben nem volt jelentős létszámváltozás

1989	2412 ezer DEM
1990	3215 ezer DEM
1991	2953 ezer DEM
1992	2713 ezer DEM
1993	2924 ezer DEM

Ez adta meg az alapját annak, hogy a vállalat-vezetés egyidejűleg sikeresen tudta finanszírozni a működést és a kölcsöntörlesztést. A működés eredményességéhez járultak még a következő tényezők:

- a szervezet egyszerűsítése,
- az ösztönzési rendszer átalakítása.

A szervezetet viszonylag önálló, quasi belső vállalkozói egységekké alakították, melyeknek széles körű jogosítványokat adtak az operatív döntések meghozatalában.

Az ösztönzési rendszer is követte a szervezet változását, vagyis minden egység a saját árbevétele, nyeresége alapján alakíthatta személyi jövedelmeit.

Hátrányként kell említeni, hogy a vállalat semmi lényeges beruházást nem hajtott végre az elmúlt években, ami a további fejlődés akadálya lehet.

Az „M” vállalat

A vállalat a hetvenes, nyolcvanas évek egyik sikeres nagyvállalatának gyáraként működött a kilencvenes évekig. Profiljában egyszerű kézi műszerek, berendezések gyártása található. A külkereskedelem liberalizációjáig a hazai piacon monopolhelyzetben volt és jelentős exportot is megvalósított. A nagyvállalat – az országban elsőként – az ún. spontán privatizáció időszakában átalakult. A gyár tulajdonosa a Holding lett, amely bankok és néhány magánszemély tulajdonába került.

A gyár életében a következő tényezők hoztak jelentős változást:

- a versenypiac létrejötte a hazai piacon,
- az exporttámogatás megszűnése,
- piacainak „privatizálása”.

A gyár előző vezetése 1991-ben elhagyta a céget, magával víve a meghatározó beszállítók és vevők piacát. Megalakították saját cégüket, amelyik ma is az egyik legnagyobb konkurens. Tekintve, hogy nem egy nagy gyárról van szó, ez a tényező, a piac „privatizálása” nagy megrázkódtatást okozott. A következő táblázatok ezt is jól illusztrálják (8. és 9. táblázat).

Az új vezetés rendkívül nehéz helyzetbe került, hiszen új piacokat, új termékeket kellett találniuk, miközben finanszírozási problémákkal is szembe kellett nézniük.

8. táblázat

Értékesítési árbevétel (ezer DM-ben)

1989	6750
1990	4488
1991	5043
1992	2849
1993	2090

Létszámalakulás (fő)

1989	128
1990	132
1991	140
1992	105
1993	79

Rendkívül szigorú költségcsökkentési programot vezettek be, átalakították a szervezetet, csökkentették a létszámot, miközben sikerült egy olyan termékcsoportot kifejleszteniük, amiben piacvezetők lettek a magyar piacon. Megpróbálkoztak külföldi szakmai befektetők bevonásával is, de végül – nem az ő hibájukból – az előrehaladott állapotban levő vegyesvállalat-alapítás meghiúsult. Az új vezetés a Holding kezdeményezésére tulajdonrészt vásárolt a vállalatban, így érdekelttségük a vállalat eredményes működésében tovább növekedett.

Az „R” gyár

A gyár hosszú múltra tekint vissza, már a II. világháború előtt is meghatározó vállalata volt a magyar műszerpiacnak. Termékei bonyolult elektromos berendezések. 1989-ig stabil piaccal rendelkezett, egyeduralkodó volt a hazai piacon, de exportált a KGST országokba is, és árbevételének nagyrésze a fejlődő országokból származott. Budapesti központja mellett négy gyáregysége is volt. A KGST piac összeomlása, a hazai piac nyílttá válása, a fejlődő országok fizetési nehézségei, a hazai egészségügyi kiadások visszafogása szinte egyidejűleg sokkolta a gyárvezetést. A privatizáción gyorsan túlesett, 1990-re magyar bankok és magánszemélyek tulajdonába került, ami nem járt sem tőkeinjekcióval, sem új piaci kapcsolatok belépésével. A nehéz helyzetet fokozta, hogy megjelentek a magyar piacon a világhírű versenytársak, fejlett technikával és kedvező vásárlási feltételekkel (hitelnyújtás), valamint a külföldi beruházók számára nyújtott adókedvezményeket is élvezve. A tulajdonosok megpróbálkoztak tőke- és piacerős partner bevonásával, de mindezideig nem jártak sikerrel.

Ebben a helyzetben a gyárnak radikálisan meg kellett változnia. A vállalat és a változás méretét mutatják be a következő adatok (10. és 11. táblázat).

Látható, hogy a létszám mintegy 85 %-kal, az árbevétel 77 %-kal csökkent. Mindezeket a gyár vezetése jelentősebb szociális feszültségek,

Az értékesítés árbevétele (millió DM-ben)

1988	54,3
1989	49,3
1990	27,7
1991	20,3
1992	21,4
1993	12,9

Létszám adatok (fő)

1988	1416
1989	1321
1990	926
1991	489
1992	308
1993	173
1994	120

sztrájkok nélkül tudta végrehajtani. A nehézségeket fokozta, hogy a gyár nem rendelkezett sem marketing-, sem szervíz szervezettel. A privatizáció előtt a gyár egy nagyvállalat része volt, ahol az említett funkciók központosítva voltak.

Így úgyszólván a semmiből kellett megindulniuk az új piacok és új termékek kutatásában. A vezetés teljesen átalakította a szervezetet, mely-

nek során alkalmazkodó, rugalmas, piacorientált közösséget hozott létre. Ez volt a kulcsa a talponmaradásnak, sőt a ma már biztató kilátásoknak. A gyár példa arra, hogy egy ilyen súlyos, mondhatni megrendítő helyzet után, tőkebevonás, állami beavatkozás nélkül, az erős külföldi versenytársak térhódítása mellett is talpon lehet maradni (12. 13. és 14. táblázat).

12. táblázat

A vállalati jellemzők összefoglaló táblázata

Jellemzők	„A” vállalat	„B” vállalat
Iparág, tevékenység	Textilipar Ruhagyártás	Textilipar Ruhagyártás
Méret	Nagyvállalat Csökkenő létszám	Nagyvállalat Növekvő létszám és árbevétel
Tulajdoni viszonyok	Részvénytársaság 30,5 % külföldi tulajdon 50 % dolgozói tulajdon	Részvénytársaság Több mint 90 % a külföldi tulajdonrész
Privatizáció	Állami vállalatból alakult társasággá végső fázis	Állami vállalatból alakult társasággá végső fázis
Fő piacok	Nyugat-Európa, USA.	Nyugat-Európa és Észak-Amerika
Szervezeti forma	Centralizált-funkcionális szervezet	Centralizált-funkcionális szervezet
Felső vezetők csoportja	Maradt az előző magyar felsővezetés	Maradt az előző magyar vezetés
Szociális juttatások	Üdülő	Üdülési támogatás
Bérdifferencia (alsó-felső)	Nagyon magas, a privatizáció után alakult ki	Nincs adat
A létszámcsökkentés mértéke	A foglalkozási ágak szerint különböző mértékű csökkenés Átlag feletti a fizikai munkásokat illetően	Nincs csökkenés, növekszik a foglalkoztatás
Beruházás	Új, fejlett technológia bevezetése	Automatizálás, technológiai fejlesztés
Ellenőrzési folyamat	Centralizált, írásbeli utasítások szerint	A gyártórészlegek központi ellenőrzése a mennyiség és minőség alapján

Jellemzők	„A“ vállalat	„B“ vállalat
Beszállítók	Alapanyagok Nyugat-Európából és Magyarországról	Kész ruhák a Távol-Keletről és a szomszéd országokból Alapanyag Nyugat-Európából
Marketing	Nyugati exportra orientált, bér munka	Exportorientáció felé fordulás A legújabb termékeik fő piaca ma Magyarország
Ösztönzés, bér	Alacsony bérszint, ami a privatizáció után némileg emelkedett	Relatív alacsony bérszint, ami növekedett a privatizáció során
Minőségpolitika	Magas minőségű termékek Auditált minőségbiztosítási rendszer	A nyugati partnerektől átvett magas minőségű termékek
A munka jellege, szakképzés	Kézimunkaigényes termelés, főleg női dolgozók Egységes vállalati képzés	Kézimunkaigényes termelés, főleg női dolgozók Csökken a szakmunkások száma
Vezetési stílus	Autokrata-centralizált vezetés	Centralizált vezetés Gyors alkalmazkodóképesség a piaci változásokhoz
Szakszervezet	Csökkenő erejű, de elfogadott partner Aláírt kollektív szerződés	Bérmővelésre orientált
Szakszervezeti politika	A kollektív szerződés betartása és foglalkoztatási biztonságra való törekvés	Növekvő bérekre és foglalkoztatási biztonságra törekvés
Legnagyobb probléma	A vevők fizetési fegyelme Magas hiányzási arány	Az alapanyag minősége A kézi munkaerő hiánya

13. táblázat

Jellemzők	„Z“ vállalat	„C“ vállalat
Iparág, tevékenység	Háztartási elektromos készülékek javítása, eladása	Élelmiszeripar, Baromfi-feldolgozás
Méret	Közepes: 120 –90	Nagy: 1600–350
Tulajdoni viszonyok	100 % dolgozói tulajdon	Többségi francia tulajdonos
Privatizáció	Dolgozói kivásárlás útján végbement	Társasággá alakulás, privatizáció
Fő piacok	Hazai (körzeti)	50 % nyugati export 50 % hazai
Szervezeti forma	Lapos, egyszerű szervezet önálló egységekkel	Centralizált funkcionális szervezet
Felső vezetők csoportja	Három fős előző magyar vezetői gárda	Új magyar vezetők
Szociális juttatások	Nincs	Volt: óvoda stb. Most: nincs
Bérdifferencia (alsó-felső)	Volt: négyszeres, Most: hatszoros	Nincs adat

Jellemzők	„A” vállalat	„B” vállalat
A létszámcsökkenés mértéke	25 % (1994/1990)	78 % (1994/1989)
Beruházás	Nem volt jelentősebb beruházás	Utolsó jelentős beruházás: 1989
Ellenőrzési folyamat	Decentralizált, az önálló egységek feladata, alacsony formalizáltság	Centralizált ellenőrzés a termelő-egységek felett
Beszállítók	Import/nagykereskedők	Hazai kistermelők
Marketing	Hazai piac, rugalmas termékösszetétel	Exportorientáció
Ösztönzés, bér	Az ösztönzési rendszeren alapszik	Törekvés a magas minőségre
A munka jellege, szakképzés	Szaktmunka	Betanított munka
Vezetési stílus	A stratégiai döntések centralizáltak, az operatív döntések decentralizáltak	Centralizált vezetés
Szakszervezet	Nincs	40 % a tagi arány, de nincs ereje
Szakszervezeti politika	Nincs	Kompromisszumokra törekszik a csőd elkerülése érdekében
A legnagyobb probléma	Megőrizni a fizetőképességet, miközben a kivásárlási hitelt is fizetni kell	A beszállítók finanszírozása

14. táblázat

Jellemzők	„M” vállalat	„R” vállalat
Iparág, tevékenység	Gépipar. Többféle egyszerű kéziműszer gyártása	Gépipar. Bonyolult berendezések gyártása
Méret	Közepes, 1988: 120 fő 1993: 79 fő	Nagy, 1988: 1000 fő 1993: 145 fő
Tulajdoni viszonyok	Részvénytársaság Tulajdonosok: Bankok, magánszemélyek és Holding	Részvénytársaság Tulajdonosok: Bankok, magánszemélyek és Holding
Privatizáció	Már csak húsz % állami tulajdonrész, közvetett módon	Már csak húsz % állami tulajdonrész, közvetett módon
Fő piacok	Hazai	A KGST piacról tért át a hazai, az orosz és más külföldi piacokra
Szervezeti forma	Mélységében csökkentett funkcionális szervezet	Mélységében csökkentett funkcionális szervezet
Felső vezetők csoportja	Hét felső vezető az igazgatóság aktív irányítása alatt	Hat felső vezető az igazgatóság aktív irányítása alatt
Szociális juttatások	Jelentős csökkenés	Jelentős csökkenés
Bérdifferencia (alsó-felső)	1988: 4880 Ft–20.000 Ft 1993: 12.156 Ft–150.000 Ft	1988: 3590 Ft–42.000 Ft 1993: 31.856 Ft–180.000 Ft
A létszámcsökkenés mértéke	34 %, 120–79	85,5 %, 1000–145

Jellemzők	„M” vállalat	„R” vállalat
Beruházás	Minimális	1988-ban technológiai fejlesztés (nagy hitel)
Ellenőrzési folyamat	Centralizált, mennyiségre és minőségre orientált	Centralizált, mennyiségre és minőségre orientált
Beszállítók	1988: 80 % hazai, 20 % import 1993: 41 % hazai, 59 % import	1988: 44 % hazai, 56 % import, 1993: 72 % hazai, 28 % import
Marketing	Hazai piacra orientált	Fejlődő országok és hazai piac
Ösztönzés, bér	Növekvő bérek, órabéres rendszerek	Növekvő bérek, időnormák alkalmazása
Minőségpolitika	Fő irány: I S O, 9002, 9003	Javuló
A munka jellege, szakképzés	Betanított munkások, kézimunka-igényes termelés	Döntően szakmunkások
Vezetési stílus	Autokrata, centralizált „döntés és utasítás”	Autokrata, centralizált „döntés és utasítás”
Szakszervezet	30 % tagsági arány Gyenge és formális szerep Kollektív szerződés megkötve	50 % tagsági arány Gyenge és formális szerep Kollektív szerződés megkötve
Szakszervezeti politika	Vezetést támogató	Vezetést támogató
Legnagyobb probléma	Az éles piaci verseny	Tőke- és piachiány

Fontosabb megállapítások

A szervezeti változások elindítása és következményei

Kutatásunk alapvető célja az volt, hogy megvizsgálja a szervezeti-döntéshozatali folyamatokat és a szervezeti struktúrákban bekövetkező változásokat a piacgazdaságba való átmenet időszakában. Az e témakörben publikált kutatások szerint jelentős szervezeti változások várhatóak a korábban állami tulajdonban levő vállalatok privatizációjával párhuzamosan. Ezen megközelítések elsősorban a koordinációs mechanizmusok megváltozásával magyarázzák a szervezetek átalakulását.

Amikor az állami gazdaságirányítási hierarchia a vállalatok tevékenységének legfontosabb koordinációs eszköze, akkor a döntéshozatal centralizációját és az autokratikus vezetési stílusok alkalmazását figyelhetjük meg a gazdálkodó szervezetek körében (Máriás és társai, 1981). Az alternatív megoldás a piaci koordináció szerepének megerősödése és dominánssá válása. A fejlett piacgazdaságok tapasztalatai alapján a pri-

vatizáció és a koordináció megváltozásának várható következménye új szervezeti struktúrák és vezetési rendszerek megjelenése az átalakulásban levő közép- és kelet-európai országokban (Estrin and Hare, 1993).

A nyugat-európai országok tapasztalatai alapján (lásd pl. Flecker, 1994) a privatizáció az alábbi szervezeti változásokat hozta:

- a centralizációval szemben a döntéshozatal decentralizációja megy végbe,
- az autokratikus vezetési stílus helyett a részvételi (participatív) vezetés kerül előtérbe,
- a marketing szerepe megnő a vállalatok vezetésében,
- a kutatás és fejlesztés szerepe felértékelődik a vállalati vezetés értékrendjében,
- minőségellenőrzési és teljes körű minőség-szabályozási rendszerek bevezetésére kerül sor.

A fenti általános és leegyszerűsítő megközelítésekkel szemben a mi vizsgálatunk azt mutatta, hogy a privatizáció és annak hatásai a döntéshozatalra és a szervezeti struktúrákra sokkal komplexebb folyamat következtében alakulnak ki. A privatizáció nem vizsgálható az adott szervezet és környezetének figyelembevétele nélkül. A pri-

vatizáció hatásai attól is függenek, hogy milyen speciális problémákkal nézett szembe, továbbá miként oldotta meg azokat az adott szervezet a tulajdonváltás, illetve az azt megelőző időszakban. Ahhoz, hogy e kérdéskörben megalapozott véleményt alakítsunk ki, az időbeli folyamatokat megragadó ún. longitudinális vizsgálatra van szükség. Nem elégséges csak a privatizációra és az azt követő időszakra koncentrálni, hanem azt is elemezni kell, hogy milyen fejlődési folyamaton ment keresztül a vállalat, s milyen helyzetbe került a privatizáció napirendre kerülésekor. A sikeres privatizációhoz szükséges átalakulások attól is függenek, hogy milyen változtatást kell véghezvinni, a tulajdonváltás időszakában a vállalat gazdálkodási problémáinak megoldásához. A privatizációval együtt járó szervezeti változások tehát kontextus-függő folyamatként vizsgálándóak, s nem szoríthatók be egyetlen típusba. Ellenkezőleg, a privatizáció a szervezeti átalakulások bőséges tárházát képezi, s valószínűleg csak nagyobb számú minta alapján válik lehetségessé a tipologizálás és az egyes típusok ismérveinek azonosítása.

Az általunk vizsgált esetek eltérő képet mutatnak a privatizáció időszakában jellemző vállalati gazdasági szituációk szempontjából. Az egyik vállalat („C“ Baromfiipari Vállalat) válsághelyzetben volt a korábban meghatározó kelet-európai értékesítési piacainak, valamint az alapanyag-ellátási bázisának összeomlása miatt. A cég átalakulási folyamata a kísérletezéssel történő tanulás jellemzőit mutatja (March, 1991). Sikeres, illetve kevésbé sikeres lépések sorozataként jutott túl a válsághelyzeten, miközben mérete csökkent és szervezete jelentős mértékben megváltozott.

A sikeres ruházati ipari cégek („A“ és „B“ Ruházati Vállalatok) átalakulási folyamata nem a radikális változtatások, hanem az inkrementalista jellegű (Quinn, 1980) szervezeti változások példáit mutatja. Ezen vállalatoknál a piaci váltás (azaz a korábbi kelet-európai piacok helyett a Nyugat-Európába irányuló értékesítés) és bér-munkáltató partnerek felkutatása már jóval a privatizációt megelőző időszakban megkezdődött. A bér-munkáltatási konstrukció legfontosabb partnerei – tehát szakmai befektetők – lettek a vállalatok új tulajdonosai. A privatizáció e cégeknél szervesen illeszkedett a szervezeti és vezetési átalakulási folyamatba, s így nem okozott meg-rázkódtatást a szervezet tagjai számára. A múltbeli tapasztalatokra való támaszkodás (learning by exploitation – lásd: March, 1991) az átala-

kulási folyamat meghatározó jellemvonása volt. Az összegyűlt vállalati tapasztalatok nagymértékben elősegítették a sikeres változtatási folyamatot ezen ruházati vállalatoknál.

A további három vállalat („Z“ Elektromos karbantartó Vállalat, „R“ Gyár és „M“ Vállalat) alapvetően a „kísérletezéssel történő tanulás“ jellemzőit mutatja. A tulajdonosok, valamint a piaci feltételek megváltozása arra kényszerítette ezen vállalatokat, hogy radikális stratégiai változtatásokat hajtsanak végre. A foglalkoztatottak létszáma radikálisan lecsökkent („R“ Gyár), és szükségessé vált a vállalat profiljának átalakítása is („Z“ Karbantartó Vállalat). A korábban sikeresnek bizonyult üzleti gyakorlat radikális megváltoztatása volt szükséges a szervezetek fennmaradásának biztosítása érdekében.

A szervezeti változások fázisai

Modellünkben véleményünk szerint három fázis megkülönböztetése indokolt:

- a vállalatok helyzete és a változások jellemzői a privatizációt megelőző időszakban,
- változások a privatizációval párhuzamosan,
- változások a vállalatok privatizációját követően.

• A vállalatok helyzete és a változások jellemzői a privatizációt megelőző időszakban

A hat vállalat vizsgálata során szerzett empirikus tapasztalataink azt mutatják, hogy a privatizációt követő események függenek attól, hogy mi történt a vállalatnál a privatizációt megelőzően. A privatizációt megelőző időszakra vonatkozóan elsősorban annak van jelentősége, hogy a vállalatvezetés milyen kezdeményezéseket indított el az új piacok felkutatása és a technológiai bázis megújítása érdekében.

Tapasztalataink alapján nyilvánvaló, hogy a vállalatok rendelkeztek jó eséllyel a fennmaradásra és a további fejlődésre, amelyek már a nyolcvanas ávekben elkezdtek gazdasági tevékenységük átalakítását. Valószínűleg igazságtalan lenne a vállalatok vezetését hibáztatni azért, mert nem kezdtek hozzá korábban a változások bevezetéséhez. Nem szabad elfelejtenünk, hogy az általunk vizsgált hat vállalat mindegyike viszonylag sikeresen működött már akkor is, mielőtt a társadalmi és gazdasági változások megkezdődtek Magyarországon. A változtatási folyamat sikeres végigvitele azonban időigényes. Azok a vállalatok, amelyek korábban kezdték el a változtatásokat, több idővel rendelkeztek ahhoz,

hogy stratégiájukat és struktúrájukat a kialakuló új körülményekhez igazítsák.

Az „A” Ruházati Vállalat a hetvenes évek elején egy svájci tanácsadó cég segítségével hozza kezdett termelési folyamatának átszervezéséhez. A hangsúly a termelékenység növelésén és a termékek minőségének javításán volt. A viszonylag jól szervezett vállalat előnyös helyzetben volt a nyugati partnerekkel kialakítandó bér munka-együttműködés létrehozásakor.

A „B” Ruházati Vállalat a nyolcvanas években rákényszerült piacainak változtatására, mivel a Szovjetunióba, valamint a Közel-Keletre irányuló értékesítés egyre kisebb nyereséget eredményezett. A vezetés ekkor úgy döntött, hogy a nyugat-európai piacokra koncentrálja eladásait. A vállalat sikeres, hosszú távra szóló bér munkáltatási megállapodásokat kötött nyugat-európai partnereivel. Az új partnerekkel kialakított szoros kapcsolat segítette a vállalat termelési folyamatainak átszervezését és a minőség javítását.

Az „M” Műszergyár, valamint az „R” Gyár ugyanazon holdinghoz tartozik. A nagyvállalat a nyolcvanas években az egyik legsikeresebb termelő cég volt Magyarországon. A fő felvevőpiacok a Szovjetunió és a többi KGST ország, valamint a fejlődő országok voltak. E piacok igényei viszonylagos kényelmet biztosítottak a gyáraknak. A nagyvállalat stratégiáját a közepes műszaki fejlettségű termékek gyártása és értékesítése jellemezte. A vállalat az első volt Magyarországon, amely megváltoztatta jogi formáját és szervezeti struktúráját, jóval megelőzve a társadalmi-politikai átalakulások kezdetét. Az állami nagyvállalatot holdinggá alakították át, s a korábbi gyárak a holding jogilag önálló vállalataivá váltak.

A „C” Baromfiipari Vállalat súlyos válságba került a privatizációt megelőző időszakban. A KGST felbomlása, valamint a mezőgazdasági termelőszövetkezetek megszűnése, illetve termelésük csökkenése a beszerzési és értékesítési piacok összeomlásával járt. A vállalat vezetése sodródott az eseményekkel, s nem tudott egyetlen lényeges lépést sem tenni a helyzet megváltoztatása érdekében. Adódott egy korai lehetőség a privatizációra, de azt a vállalati tanács elutasította attól félve, hogy az létszámcsökkentéssel és a vezetés leváltásával fog járni. A vezetők egyéni stratégiái, a közös fellépés hiánya ugyancsak jelentős szerepet játszottak az elhúzódó vállalati válság kialakulásában.

A „Z” Elektronikai Karbantartó Vállalat 1982-ben jött létre a háztartási elektronikai karban-

tartás országos monopolvállalatának megszűntetése következtében. A vállalat kihasználta az Átalakulási Törvény lehetőségeit, s a cég a dolgozók tulajdonába került. A nyolcvanas években megnövekedett vállalati önállóság segítette a vezetést az új piaci körülményekhez való alkalmazkodás módjának kialakításában.

• Változások a privatizáció során

A privatizáció a vizsgált vállalatoknál különbözőképpen ment végbe. A két ruházati vállalatnál a privatizáció külföldi szakmai befektetők bevonásával történt, akik korábban a bér munkák fő megrendelői voltak. A vállalatok dolgozói és vezetői ugyancsak lehetőséget kaptak kisebbségi tulajdoni hányad megszerzésére.

Az „M” és „R” vállalatok privatizációja csak részben járt együtt a magántulajdon megjelenésével. A fő tulajdonosok az állami tulajdonú bankok lettek, amelyek korábban a vállalat hitelezői voltak. A bankok tulajdonszerzése a vállalat hiteltartozásainak részvényekké konvertálásaként ment végbe. Az újonnan alakult vállalatok vezetői kisebbségi tulajdoni hányadot szereztek.

Az „M” Vállalat privatizációjával párhuzamosan jelentős változások mentek végbe a vállalat környezetében. Megszűnt az export állami támogatása, valamint új magántulajdonban levő vállalkozások léptek be az iparági versenybe. A korábbi vezetői team öt tagja kilépett a vállalatától és saját magánvállalkozást hozott létre ugyanabban az iparágban. A kilépett vezetők felismerték, hogy a vevőkkel és szállítókkal kialakított korábbi kapcsolataik lehetőséget biztosítanak számukra ahhoz, hogy az új vállalkozásukhoz irányítsák a régi üzleti partnereiket. A korábbi vezetők ezen akciója jelentős problémákat okozott az „M” Műszergyárnak. A holding új vezetőket nevezett ki a vállalat élére, akik egy szervezeti-átalakítási és költségcsökkentési stratégiai kidolgozását és megvalósítását kezdték meg.

Az „R” Gyár esetében a privatizáció a közvetlen piaci hatások megjelenésével járt együtt. A vállalat vezetői nem voltak felkészülve erre a változásra. Vezetőváltozásokra volt szükség annak érdekében, hogy a vállalat meg tudja felelni a piaci környezet által támasztott feltételeknek.

A „Z” Elektronikai Karbantartó Vállalat a dolgozók tulajdonába került a privatizáció során. A privatizáció egyúttal a vállalat együtt-tartásának egyetlen lehetséges módja volt egy olyan időszakban, amikor a vezetők egyéni stratégiái komolyan veszélyeztették a cég fennmaradását. Az új tulajdonosok alapvető érdeke volt egy új stra-

tégia kidolgozása, amely magában foglalta a tevékenységi kör diverzifikációját.

A „C” Baromfiipari Vállalat radikális változásokon ment keresztül a privatizáció során. Először egy vegyes vállalatot hoztak létre külföldi partnerrel. Ezt követően kísérletet tettek a cég privatizációjára, de az nem járt sikerrel. Ezt követte a felszámolási eljárás, majd a megmaradó vállalkozás privatizációja. A változásokat részben a piaci környezet átalakulása, részben a vezetés nem megfelelő reagálása tette szükségessé. A cég korábbi vezetése egyrészt nem volt érdekelt a privatizációban, másrészt hiányzott a kellő elhatározottság és egyetértés a változtatások vezetés által irányított véghezviteléhez.

• *Változások a vállalatok privatizációját követően*

A vizsgált vállalatok privatizációját különböző típusú változások követték. A két ruházati ipari eset hasonló vonásokat mutat, s a sikeres privatizáció következményeinek egyik lehetséges változataként értelmezhető. A két vállalatnál történt változások főbb tanulságai a következők:

– A vállalatok vezetése – mint a privatizációt megelőző időszak tanulási folyamatának aktív résztvevője – képes volt egységesen fellépni, s olyan vállalati stratégiát kialakítani, amely vonzó volt a szakmai befektetők számára.

– A vállalatok vezetése által kezdeményezett korai privatizáció a szakmai befektetők révén stabilizálta a vállalatok piaci helyzetét a transzformációs gazdasági válság időszakában. A piaci stabilizáció megteremtésében a részvénytulajdonosok szakmai hírneve és piaci tapasztalatai alapvető szerepet játszottak. Az új tulajdonosok márkaneveinek használata elősegítette a magas minőségi követelményű piacokra való bejutást.

– A termék/piaci pozíció stabilizálása elválaszthatatlan a technológiai megújulástól, amelyet a befektetők pénzügyi forrásai, illetve technológia-transzferjei biztosítottak.

– A privatizációt követően javult a vállalatok likviditása. A rendkívül magas (esetenként negyven %-os éves kamatot is elérő) kamatterhek számos vállalatot csődbe juttattak. Az általunk vizsgált vállalatok a beáramló készpénztőke révén vissza tudták fizetni magas kamatterhű hiteleiket, s a pénzügyi egyensúly megteremtésén túl jelentős költségtelherrel szabadultak meg.

– A privatizációt követően jelentősen növekedett a dolgozók – de különösen a vezetők – jóléte. Ez pozitívan hatott a szervezetek tag-

jainak motivációira, valamint erősítette a vállalkozások munkaerő-piaci pozícióit.

– Végezetül érdemes megemlíteni a privatizáció egyik – talán meglepő – következményét: nem voltak lényeges változások a vezetés összetételében és a szervezeti struktúrákban. A bér-munka-konstrukció következtében a piaci kapcsolatok leegyszerűsödtek, így nem volt szükséges a marketingszervezet lényeges megerősítése.

Az „M” Vállalat esetében a privatizációt követően kialakított új stratégia a profil bővítését és a termékek cseréjét foglalta magában. A vállalkozás ezáltal akart eleget tenni a kereslet változásaiból adódó kihívásnak és a stabilizálási céloknak. Voltak bizonyos változások az alkalmazott technológiákban is, de a termelés alapvetően élőmunka-intenzív maradt. A vállalat pénzügyi eredménye javult, de a termelékenységben nem következett be lényeges változás.

Az „R” Gyár a privatizációt követően radikális méretcsökkentéssel ment keresztül. Az értékesítési árbevétel 75 %-kal, a foglalkoztatottak létszáma 85 %-kal csökkent. A Budapesten kívüli telephelyeket el kellett adni, mert piaci kereslet hiányában nem tudták kitölteni a termelő kapacitásokat. A termelőtevékenység az összeszerelésre korlátozódott, az alkatrészek gyártása vállalaton kívül, főleg a korábbi nagyvállalathoz tartozó üzemekben történt. Pénzügyi források hiányában technológiai beruházás nem valósult meg a privatizációt követően. A vállalati funkciók közül a marketing szerepe felértékelődött; a korábbi termeléscentrikus szemlélettel szemben ez lényeges eltolódásként értékelhető a vállalati értékrendben.

A „C” Baromfiipari Vállalat hosszú ideig tartó válságon ment keresztül. A privatizációra a csődhelyzetet követően került sor. A külföldi tőke beáramlása a vállalat fennmaradását és radikális átalakulását tette lehetővé.

A „Z” Karbantartó Vállalat gazdálkodási helyzete stabilizálódott a privatizációt követően. A vállalat rugalmasan illesztette a piaci igényekhez a termelési és szolgáltatási profilját. Ez diverzifikációval járt: a vállalat újfajta berendezések összeszerelésével és értékesítésével bővítette korábbi tevékenységi körét.

Külső és belső feltételek, valamint az érintett szereplők stratégiái

A privatizáció szervezeti hatásait abból a szempontból is szükséges elemezni, hogy a privatizáció mennyiben járult hozzá a vizsgált vállalkozá-

sok alapvető működési problémáinak megoldásához. Tapasztalataink szerint e problémakört egyrészt a vállalkozások külső és belső feltételeinek, másrészt az érintett szereplők – ezen belül is kiemelten a vállalati menedzsment – szándékainak vizsgálata alapján tárhatjuk fel. Az elemzést az alábbi tényezők szerint csoportosítva végezzük el:

- az értékesítési piacok megszerzésének és megtartásának képessége,
- a mindennapi működés, valamint a fejlesztések és beruházások finanszírozási lehetőségei,
- a technológiai színvonal fejlesztési lehetőségei,
- az érintett – vállalaton kívüli és belüli – szereplők elképzelései.

- *Az értékesítési piacok megszerzésének és megtartásának képessége*

A társadalmi-gazdasági átalakulás időszakában a magyar vállalatok többsége a KGST összeomlása következtében, elvesztette korábbi fő piacait. A vállalatok fennmaradásának alapvető feltételévé vált, hogy piacokat szerezzenek más régiókban – a fejlett ipari államokban, illetve a fejlődő országokban. A fenti általános megállapítás érvényes az általunk vizsgált vállalatok esetében is.

A két sikeres ruházati ipari vállalat az új értékesítési piacok kiépítését már a nyolcvanas évek közepén elkezdte. A viszonylag jól szervezett termelés, jó minőségű termékek előállítása és az alacsony bérek vonzó partnerekké tették ezen vállalatokat a külföldi szakmai befektetők számára. A korábbi megrendelők lettek a vállalatok többségi tulajdonosai a privatizáció során. Ez fordulatot jelentett a vállalatok nyugat-európai piacokon való megjelenése szempontjából. Az új tulajdonosok érdekeltek lettek a vállalkozások sikerében, és elősegítették piaci részesedésük növelését Nyugat-Európában.

Mindkét általunk vizsgált műszeripari vállalat a műszaki fejlettség és a minőség szempontjából közepes kategóriájú termékeket gyárt. Ezen termékek nem versenyképesek a fejlett ipari államok piacain. Lehetőségeik vannak azonban eladni e termékeket a fejlődő országokban, amely országcsoport jelentős piaci hányadot képviselt a privatizációt megelőző időszakban. Mivel a fejlődő országok fizetőképessége korlátozott, a nyolcvanas évek végéig állami támogatás segítette a magyar vállalatok exportját. A támogatás megszűnése következtében azonban e piacok egyre kevésbé vonzóak, miután az eladó vállalatok

nincsenek abban a helyzetben, hogy hitelezzenek a vevőknek. Az „M” és „R” vállalatok privatizációja nem oldhatta meg az értékesítési piacok ezen problémáit, ami az alapvető nehézségeket jelentett ezen vállalatok számára.

A „C” Baromfiipari Vállalat piaci problémákkal küzdött a beszerzési és az értékesítési piacon egyaránt. A vállalat a piaci kereslet hiányában csökkenteni kényszerült a termelési kapacitásait. Miután a privatizáció során konszolidálódott a vállalat gazdálkodási helyzete, a hazai piacon stabil keresletet tudott keltetni termékei iránt. A külföldi tulajdonosok bekapcsolódása elősegítette a külföldi piacok megszerzését is.

A „Z” Karbantartó Vállalat esetében a dolgozói kivásárlás önmagában nem oldotta meg a piacok megszerzésének problémáját. A vezetés azonban olyan új stratégiát dolgozott ki, amely – főleg a vállalat profiljának megváltoztatása következtében – megfelelő piaci keresletet tudott biztosítani a termékek és szolgáltatások iránt. A privatizáció tehát indirekt hatást gyakorolt a vállalat piaci pozíciójára.

- *A mindennapi működés, valamint a fejlesztések és beruházások finanszírozásának lehetőségei*

Az átalakulást megelőző időszakban a magyar vállalatok jelentős részére jellemző volt a működő tőke hiánya. Kevés vállalat volt képes tevékenységének hitel nélküli finanszírozására. Ez önmagában nem lenne probléma, ha a hitelek kamatai nem emelkedtek volna olyan magasra a nyolcvanas évek végére, amely mellett egy termelővállalat nyereséges működése szinte lehetetlenné vált.

A privatizáció az egyik lehetséges módja volt annak, hogy a vállalatok a beáramló tőkéből a hitelek visszafizessék, s megszabaduljanak a magas kamatköltségektől. Pontosan ez történt az általunk vizsgált „B” vállalatnál. A külföldi befektetők likvid tőkéjének felhasználásával a vállalat visszafizette Forint-hiteleit, ugyanakkor – jelentős részben az új tulajdonosok kapcsolatainak köszönhetően – kedvezményes kamatozású devizahitelekhez jutott. Ezen tranzakciók alapvetően kedvező fordulatot hoztak a vállalat pénzügyi helyzetében. A napi működés jövedelmező lett, ugyanakkor lehetőségessé vált új technológiák megszerzése, ami alapvető fontosságú a nyugat-európai piacok minőségi igényeinek kielégítése szempontjából.

Az „M” és „R” vállalatok esetében a priva-

tizáció közvetlen hatással volt a cégek pénzügyi helyzetére. Mindkét cégnél a hitelező hazai bankok átváltották korábbi hiteleiket részvénytulajdonná. Ez a tranzakció azonban nem járt további likvid tőke beáramlásával. A privatizáció nem tette lehetővé új beruházások és technológiai fejlesztések beindítását, így maradt a korábbi alacsony termelékenység és az elavult gyártás.

A „C” Baromfiipari Vállalat válsághelyzete szorosan összekapcsolódott a finanszírozási források hiányával. Nem tudott ugyanis pénzügyi támogatást nyújtani az alapanyagot szállító mezőgazdasági üzemeknek, illetve magánvállalkozásoknak, amelyek így kénytelenek voltak megszüntetni baromfitenyésztésüket. A felszámolási eljárás keretében a vállalkozás részben megszabadult pénzügyi kötelezettségeitől, de azóta is nehezen képes tartozásainak kifizetésére. A privatizáció nem hozott olyan mértékű tőkebeáramlást, amelyből fejlesztéseket lehetett volna finanszírozni.

A „Z” Karbantartó Vállalatot dolgozói kivásárlás útján privatizálták. A magánosítás ezen módja ugyancsak nem járt pótlólagos tőkebeáramlással. A rendelkezésre álló pénzügyi források a napi működés finanszírozásához elegendőek voltak, de nem tettek lehetővé fejlesztéseket és beruházásokat.

- *A technológiai színvonal fejlesztési lehetőségei*

Az előzőekben már vizsgáltuk a technológiai fejlesztési lehetőségeket a pénzügyi források oldaláról. Most azt tekintjük át, hogy a finanszírozási megoldásokról függetlenül mennyiben sikerült a vállalkozásoknak megújítani technikai bázisukat és technológiáikat. Ez a kérdéskör alapvető fontosságú a magyar vállalatok versenyképessége szempontjából. Számos esetben ugyanis az akadályozza meg az új piacok megszerzését, vagy korábbi piacok megtartását, hogy a vállalatok nem képesek lépést tartani a technológiai fejlődés ütemével, ezáltal termékeik elavultakká válnak, minőségük nem felel meg a világpiaci igényeknek.

A vizsgált ruházati vállalatoknál a privatizáció közvetlenül hozzájárult a technológiai színvonal emeléséhez. Az új tulajdonosok berendezések apportjával, technológiák átadásával segítették a műszaki fejlesztést (azon túlmenően, hogy készpénzbefektetések fejlesztő beruházásokat tettek lehetővé). A vállalatok műszaki színvonalának javulása piaci pozícióikat alapvetően kedvezően befolyásolta.

A négy további vizsgált vállalatnál a privatizáció nem járt együtt a technológiai színvonal emelésével. Megállapítható, hogy a beruházások és technológiai fejlesztések elmaradása alapvető magyarázó tényezője ezen vállalatok kevésbé sikeres privatizációjának – összehasonlítva a ruházati ipari vállalkozásokkal.

- *Az érintett – vállalaton kívüli és belüli – szereplők elképzelései*

Az előző pontokban a privatizációt befolyásoló külső és belső körülményeket vizsgáltuk mint magyarázó tényezőket a tulajdonváltás következményei szempontjából. A körülmények azonban önmagukban nem determinálják a privatizáció kimenetelét. Sok függ attól, hogy a vállalat tevékenységében érdekelt, s arra hatást gyakorló szereplők milyen érdekekkel és elképzelésekkel rendelkeznek, s ezek milyen konkrét akciókban nyilvánulnak meg a privatizáció során. A vállalat tevékenységében érdekelt felek között vizsgáljuk a tulajdonosok, a vezetők, az alkalmazottak, a szakszervezetek és a bankok szándékait és magatartását.

Az új tulajdonosok eltérő lehetőségekkel és szándékokkal rendelkeztek a privatizált vállalatok alapvető problémáinak megoldását illetően. Az új piacokhoz való hozzáférést három esetben („A”, „B” és „C” vállalatoknál) segítették elő. Az „A” és „B” vállalatoknál közvetlenül támogatták a technológiai innovációt, míg a működéshez szükséges pénzügyi forrásokat ugyancsak ezen cégeknél („A”, „B” és „C” vállalatok) biztosították. A fenti áttekintésből egyértelműen látható, hogy a sikeres „A” és „B” vállalatoknál az új tulajdonosok mindhárom alapvető működési feltétel javításához hozzájárultak, döntő módon meghatározta a privatizáció sikerét.

A vállalati menedzsment szerepét vizsgálhatjuk abból a szempontból, hogy mennyiben voltak képesek egységes stratégiai magatartást kialakítani, valamint, hogy mennyiben tudtak támogatást szerezni elképzeléseik megvalósításához a dolgozók részéről. Az „M” és „R” vállalatoknál jelentős változások voltak a vezetés összetételében, amely lehetetlenné tette az egységes vezetői koncepció kialakítását. A „C” és a „Z” vállalkozásoknál egy-egy felsővezető szerepe emelkedik ki, a többiek nem gyakoroltak lényeges befolyást az események alakulására. Az „A” és „B” vállalatok vezetése összetartó team-et alkotott, és támogatást tudtak szerezni privatizációs elképzeléseik megvalósításához a dolgozók-

tól. Kapcsolat fedezhető fel tehát a felsővezetői team-ek koherenciája és a privatizáció sikere között.

A vállalati dolgozók privatizációval kapcsolatos magatartását alapvetően meghatározták a jövőbeli foglalkoztatás lehetőségei, illetve az ezzel kapcsolatban kialakult nézetek. A „C” vállalatnál azért jutott többsége a privatizációt ellenző álláspont, mert a dolgozók attól tartottak, hogy a privatizáció során elveszítik munkahelyüket. Az „M” és „R” vállalatoknál a dolgozók passzív szemlélői voltak a privatizációnak és az azt követő létszámleépítéseknek. A beosztottak magatartását befolyásoló másik tényező a kereseti lehetőség. Az „A” vállalat dolgozói támogatták a privatizációt és annak aktív szereplői voltak, viszont ellenállást tanúsítottak amint növekvő jövedelmi különbségeket tapasztaltak a felsőszintű vezetők és a beosztott dolgozók között.

Fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy a szakszervezetek egyik általunk vizsgált esetben sem játszottak lényeges szerepet a privatizáció során. Ezt részben magyarázhatja az a körülmény, hogy a válsághelyzetben, a csökkenő foglalkoztatási lehetőségek általánosan érvényesülő tendenciájának időszakában, valamint a belső krízissel küszködő átalakuló érdekképviselések meggyengülése következtében a dolgozók kevésbé bíztak a szakszervezetek érdekérvényesítési képességében. Több esetben is azt tapasztaltuk, hogy a szakszervezetek elfogadták a vállalati vezetés által kidolgozott stratégiákat, s nem tudtak más alternatívát kialakítani. Egyik vállalatnál („B” Ruházati Vállalat) a szakszervezetek kifejezetten elégedettek a vállalati vezetés akcióival. Hozzátehetjük azonban, hogy ezen vállalatnál nőtt a foglalkoztatottság, rendszeresen emelkedtek a bérek.

A bankok mint a vállalat tevékenységében érdekelt felek szerepe három vizsgált esetünkél kiemelkedő. Az „M” és „R” vállalatoknál korábbi hiteleiket részvényekre váltották át. Ez a tranzakció a bankok érdekeit is szolgálta, hiszen enélkül azt kockáztatták volna, hogy fizetőképesség hiányában lemondhatnak korábban nyújtott hiteleik visszafizetéséről. A „C” Vállalatnál a privatizációt megelőzően a bankok bizonytalanok voltak, hogy nyújtsanak-e hitelt, vagy sem. Végül is megtagadták a hitelt, s ezzel hozzájárultak a vállalat csődbe jutásához.

A privatizáció folyamata nem volt mentes a fontosabb szereplők közötti konfliktusoktól. A tulajdonosok és a menedzsment közötti konfliktusokkal még a sikeres esetekben is találkoztunk. Az egyik vállalatnál a menedzserek arról pa-

naszkodtak, hogy az egyes tulajdonosoknak eltérő prioritásaik vannak, s nehéz eleget tenni a különböző elvárásoknak. A konfliktusok másik területét a felsőszintű vezetők és a dolgozók közötti viszony jelentette. Jelentős konfliktusok a foglalkoztatás csökkentésével, valamint a vezetők és a beosztott dolgozók közötti jövedelmek különbségek növekedésével kapcsolatban alakultak ki.

A privatizációval, valamint az azzal együtt járó szervezeti változásokban a vállalatok vezetése erőteljesen technokrata szemléletet képviselt. Nem találtunk példákat a munkavállalói részvétel növelésére, az alsóbb szintű munkatársak bevonására a problémák megoldása során. Lehetséges, hogy ennek az a magyarázata, hogy a privatizáció alapvetően marketing, pénzügyi és technológiai fejlesztési problémák megoldását igényelte. Várható, hogy a változások későbbi szakaszaiban az emberi erőforrások szerepe felértékelődik, amikor is a termelékenység növelése, a minőség javítása válik az elsődleges feladattá.

Összegzés

Kétéves kutatásunk egyik legfőbb tanulsága, hogy az állami tulajdonon alapuló bürokratikus gazdaságból piacgazdaságra történő átmenet milyen összetett folyamat, s milyen komoly buktatókkal jár. A folyamat komplexitásának legfőbb elemei a gazdasági környezet instabilitása, az üzleti tevékenység kalkulációjához szükséges minimális előrejelezhetőség hiánya, a törvényi politikai keretfeltételek változékonysága, valamint a vállalati szervezet szereplőinek gondolkodásában és felfogásában tapasztalható különbségek.

A tulajdonosi és gazdálkodási struktúra átalakulását nem elegendő egyszerű longitudinális vizsgálattal megközelíteni, hanem a jelenségeket az átalakulás megfelelő időszakai alapján kell értékelni.

Az esettanulmányok kiválasztásánál figyelemmel kellett lennünk a vállalatok mintájának körültekintő kialakítására gazdasági szektor, vállalati méret, tevékenységi kör, illetve egyéb jellemzők alapján, hogy behatárolhassuk az általánosítás körét. Az általánosítások lehetősége ugyan meglehetősen korlátozott, azt azonban empirikus tapasztalatok alapján állíthatjuk, hogy azon makrogazdasági modellek, amelyek az átalakulás tanulmányozása során a mikroszférát fekete dobozként kezelik, nem vezethetnek kellő

eredményre. Úgy gondoljuk, hogy figyelmünket a mikroökonómiai dinamikus faktorokra kell koncentrálnunk, amelyek meghatározóak lesznek az átalakulás elkövetkezendő időszakában.

A vizsgálatunkba bevont hat vállalat mindegyike sikeresnek bizonyult a szocializmus kvázi piaci körülményei között. Az átalakulási teljesítményeket illetően a hat vállalat közül három tekinthető sikeresnek, míg három viszonylag sikertelennek az elmúlt öt év gazdálkodása alapján. Sikeres vállalatnak tekinthető a két ruhaipari vállalat, illetve az elektromos karbantartó vállalat. A sikertelen vállalatok között található a két műszergyár, illetve a baromfifeldolgozó.

A siker és kudarc okai korántsem azonosak az egyes vállalatoknál. A pénzügyi helyzet stabilizálása minden egyes vállalatnál felmerült a tulajdonosi és a szervezeti átalakulás során. A két ruházati vállalat esetében rendkívül nagy jelentősége volt a szakmai befektetők révén biztosított pótlólagos tőkebevonásnak a nyugat-európai export versenyképességének fenntartása érdekében. A „Z” vállalat esetében a vállalat méretéből és tevékenységéből fakadóan a tőkebevonásnak nem volt elsődleges jelentősége. A minimálisan szükséges beruházások belső erőforrásból is előteremthetők voltak.

A két nagy ruhaipari vállalat esetében a menedzsment vállalkozói-előrelátó (anticipatív) szemléletének köszönhetően már jóval 1990 előtt felismerték a gazdasági tevékenység korszerűsítésének szükségességét. A bér munka különböző változatai és ennek révén a nyugati piacokon való megjelenés már az 1970-es évektől kezdődően alkalmat adott a vezetők és szakszervezetek számára a szervezeti átalakulással járó tanulási folyamatban való részvételre, a folyamatos változásokhoz szükséges egyéni és kollektív készségek megszerzésére.

Az átalakulás során kiemelkedő tényezőnek bizonyult a vállalatvezetés, illetve a szakszervezetek képessége, hogy aktívan elősegítsék a vállalati szervezetek tanulási folyamatát. A két ruhaipari vállalat például amellett, hogy bevezette a bér munka intézményét, sikeresen számítógépesítette a termelés-előkészítést, nyilvántartási rendszerét, lehetővé téve szorosabb határidők teljesítését, a minőségellenőrzési rendszer javítását. A jelzett változások következtében a vállalatvezetés a fordista tömegtermelés egy rugalmasabb változatát valósította meg. A ruhaipari vállalatok a folyamatos alkalmazkodás révén stabil beszállítóivá váltak nyugati cégeknek, amelyek viszont közelebből is megismerkedhet-

tek az illető vállalatokkal és betekintést nyerhettek azok vezetési, illetve munkaszervezési módszereibe. Ennek révén könnyebben vállalkoztak az átalakulás egyes terheinek finanszírozására, illetve az aktív tulajdonosi szerepre. Ez tette lehetővé a két ruhaipari cég számára, hogy áthidalják a transzformációs válság első éveinek kritikus időszakát, hogy pótlólagos tőkebevonással modernizálják technológiájukat, megújítsák a számítógépes gyártási folyamatot, és új minőségbiztosítási rendszert vezessenek be. A szakmai befektetők révén kiépített szoros kooperáció lehetővé tette a fejlesztések magyar banki kamatoknál jóval olcsóbb finanszírozását. A két vállalat átalakulási folyamata a szakirodalom terminológiája szerint evolúciós és/vagy inkrementális jellegű változásokat képvisel.

A két ruházati vállalat szempontjából meghatározónak bizonyult körülmények természetesen nem általánosíthatóak az egész magyar iparra. Meg kell említenünk ugyanakkor a „Z” szolgáltató vállalat esetét, amely szintén igen gyorsan alkalmazkodott a megváltozott feltételekhez. Az 1990-ben elfogadott előprivatizációs törvényt megelőzően már hozzáláttak a száz %-os munkavállalói kivásárlás előkészítéséhez annak érdekében, hogy megelőzzék az előprivatizációs törvény számukra részben veszélyes következményeit, azaz a cég üzemhelyiségeinek profilidegen (pl. vendéglátóipari célú) hasznosítását. A „Z” szolgáltató vállalat ugyan abban a szerencsés helyzetben volt, hogy komolyabb beruházási igénnyel nem kellett szembenéznie, ennek ellenére azonban már az első évek során is végrehajtott kisebb beruházásokat, és a lízingügyletek révén további jelentősebb technológiai fejlesztéseket valósított meg.

A három vállalat számára a siker további tényezője volt, hogy rugalmasan alkalmazkodtak a megváltozott piaci körülményekhez. A Z-vállalat például felismerte, hogy a hagyományos háztartásgép-javítás iránt csökkenőben van a kereslet, így a kábel-TV hálózatok fejlesztésének irányába indultak el.

A sikertelen vállalatok jellemző problémái szintén meglehetősen változatosak voltak. A KGST összeomlása mindhárom vállalat életében meghatározó tényező volt, de elsősorban az élelmiszeripari vállalat és a műszergyártás részére jelentett komoly megrázkódtatást. A tőkehiány említendő második szempontként mindhárom vállalat esetében. Ez különösen kedvezőtlenül érintette az élelmiszeripari vállalatot, mivel a mezőgazdaság átszervezése révén lehetetlenné vált a

beszállítóik korábbi finanszírozásának átvállalása. Az állami támogatások leépítése (elsősorban az élelmiszeriparban) szintén jelentős szerepet játszott a válság elmélyülésében, amit súlyosbított, hogy igen lassan alkalmazkodtak az új piaci helyzethez. Ezen tényezőt – a KGST összeomlása, a tőkehiány, az állami támogatások megszűnése, illetve a nem megfelelő piaci alkalmazkodás – tekintve a három sikertelen vállalat esete valószínűleg jellemző a magyar iparvállalatok jelentős részére. A kudarc mögött minden esetben megfigyelhettünk ugyanakkor olyan vállalat-specifikus tényezőket is, amelyek a vállalati szereplők szemléletének, fellépésének jelentőségére utalnak. Az „M” kézi műszergyár esetében a vállalatvezetés egy része elhagyta a vállalatot, s magával vitte a know-how és az ügyfelek jelentős részét. Az élelmiszeripari vállalat esetében a vállalat legfejlettebb és legpiacképesebb részét egy különálló Kft-be vitték be, míg a problémák jelentős része az anyavállalatot terhelte. Az anyavállalat részleges privatizációja során megvalósult tőkejuttatás pedig túl későn történt, s nem volt megfelelő mértékű. Az „R” vállalat majd ezer fős létszáma az átalakulás során 1/7-ére csökkent annak ellenére, hogy tevékenysége meglehetősen élőmunkaigényes volt. Mindez a vállalatvezetés szerepének kulcsfontosságát húzza alá.

Vizsgálataink lezárultával részben felül kellett vizsgálnunk kutatásunk kezdeti hipotéziseit is. Elsősorban meg kell állapítanunk, hogy a szervezet szerepét a privatizáció folyamatában nem értékelhetjük anélkül, hogy élesen elkülönítsük az adatfelvétel három időszakát. A vizsgálat számára szükséges „fázismodell” nem szűkíthető le csak a makrogazdasági átalakulásra, igen fontos megvizsgálni a döntési folyamatban részt vevő szereplők autoritását és hatalmi szerepét is az átalakulás egyes fázisaiban.

A hat magyar esettanulmány feldolgozása azt mutatta, hogy olyan külső tényezők mint az állami szabályozás leépülése, liberalizáció, a bankok szerepének módosulása, a tulajdonviszonyok differenciálódása és a piaci feltételek megváltozása döntő, de nem közvetlen hatást gyakorolnak a vállalati szervezetre és jövőjére. A felsorolt intézményi tényezők szerepét a gazdasági szervezetek szereplőinek gondolkodási és viselkedési tradíciói, valamint az új lehetőségek (pl. pénzügyi források, technológiai transzfer) és módszerek befogadásának és alkalmazásának képessége alapvetően befolyásolják.

A privatizáció előtti időszak gazdasági sike-

ressége leginkább a menedzsment tevékenységének minőségétől függ: képes-e előrejelezni a kockázatokat és kihívásokat. Meg kell azonban állapítanunk, hogy ezen anticipációk minősége jóval könnyebben megítélhető az események lezárulása után, mint az átalakulás közepette. Például feltehetnénk a kérdést, hogy mikor lehetett a KGST összeomlását racionális alapon előrelátni? Mennyire volt fontos egy kézi műszergyárnak, hogy beszerezze a legújabb technológiát a nyugati piacokon való helytálláshoz? Ezzel összefüggésben csupán jelezni szeretnénk a szervezeti-technológiai innovációk és imitációk közötti merrev különbségtétel tarthatatlanságát. További empirikus kutatások szükségesek a megújulás, a változások különböző útjainak, formáinak azonosításához.

Kutatásunk során érthetően csak korlátozott lehetőségekkel rendelkezünk a harmadik, azaz poszt-privatizációs időszak tanulmányozására. Ezt az időszakot is két fázisra osztottuk, egy korai és egy késői poszt-privatizációs időszakra. Feltételezésünk szerint vállalati szervezeten belüli tényezők jelentősebb szerepet kapnak a tulajdonosi és szervezeti változások későbbi periódusaiban. Esettanulmányainkban például a minőség minden vállalatnál, különösképpen a két műszergyárnál és a két ruházati cégnél jelentős tényezővé vált. Az üzemi szinten felmutatott teljesítmény egyre inkább a figyelem központjába került az átalakulás előrehaladtával. Az ipari (munkaügyi) kapcsolatok szerepe azonban az egész időszakban háttérbe szorult. A pénzügyi stabilitás és a piaci helyzet alakulása minden időszakban meghatározó jelentőségű.

Az általunk feldolgozott hat eset tükrében az a tapasztalatunk, hogy a privatizáció utáni időszakban rövid távon a várakozásoknál kisebb szerepet játszottak az emberi-erőforrás-gazdálkodás olyan tényezői mint például a munkaszervezés, a dolgozói részvételen, illetve csoportmunkán alapuló munkaszervezetek bevezetése. Az emberi erőforrások olyan tényezője azonban mint a vezetői szaktudás abban az időszakban is meghatározónak bizonyult, amikor a vállalatok helyzetét elsősorban a külső hatások befolyásolták. A szervezeti és a tulajdonosi változások periódusában döntő fontosságúnak bizonyult a döntési pozícióban levők gyors reakcióképessége. Ez gyakran a vezetés decentralizálásával szemben a centralizációs tendenciákat erősítette a kutatásban részt vevő vállalatoknál.

Mivel az emberi erőforrással kapcsolatos problémák a fejlett országokban a figyelem kö-

zép pontjában állnak, el kell gondolkodnunk azon, hogy ezek a hangsúlyeltolódások a mi felméréseink fogyatékoságának, vagy más tényezőknek tudhatók-e be. Ez mindenképpen olyan kérdés, amelyre a további kutatásoknak kell válaszolniuk. Végezetül kiemelkedőnek tartjuk az összes esetre vonatkozóan, hogy mind a sikeres, mind pedig sikertelen vállalatok esetében az átalakulási folyamatra sokkal inkább a fokoza-
tosság, mint azok radikális karaktere jellemző. A gazdasági szervezetek privatizációját semmiképpen sem tekinthetjük olyan mágikus eszköznek, amely önmagában egyszer s mindenkorra megoldja a gazdasági szervezetek fejlődésének összes problémáit.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy.* (1994): Organizational Transition – Management Legacy (in): Makó–Novoszáth (eds.): Convergence versus Divergence: the Case of Corporate Culture. Budapest: Institute for Social Conflict Research, HAS, pp. 37–46.
- Chavance, Bernard–Magnin, Eric* (1996): L'Emergence de diverses économies mixtes „dependance du chemin“ dans l'Europe Centrale post-socialiste, (in) Delorme, R. (ed.): A l'Est, du nouveau, Paris: L' Harmattan, pp. 65–111.
- Estrin, S. and Hare, P.* (1993): Firms in transition: Modelling enterprise adjustment. Paper produced as part of the Centre for Economic Performance's Programme on post-Communist Reform. London Business School, Heriot-Watt University and the LSE.
- Flecker, J.* (1994): Convergence of Work Organization in an Internationalized Economy, (Theoretical Consideration and Austrian Evidence), (in) Makó–Novoszáth (eds.) Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture, Budapest, Institute for Social Conflict Research – HAS, pp. 91–112.
- Grabher, G.* (1995): The Elegance on Incoherence: Economic Transformation in East Germany and Hungary, (in): E. Dittrich–G. Schmidt–R. Whitley (eds.): Industrial Transformation in Europe, (Process and Context), London: SAGE Publications, pp. 33–53.
- Heller, F.* (1994): Social Science and Eastern Europe, London: Tavistock Institute – Tavi Annual Review, p. 7.
- Kovács, S.* (1995): Függés és centralizáció, Budapesti Közgazdaságtudományi egyetem, egyetemi tanári habilitációs előadás, Budapest, 1995. December, 1.
- March, J. G.* (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, Vol. 2. No. 1. pp. 71–87.
- Máriás A. és társai* (1981): Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szerveztelemzésére. Közgazdasági Szemle, Vol. 28. No. 7–8. 838–852. oldal.
- Quinn, J. B.* (1980): Managing Strategic Change. Sloan Management Review. Summer, pp. 3–20.
- Simon, H. A.* (1991): Organisations and Markets, Journal of Economic Perspectives, Vol. 5., No. 2. Spring, pp. 25–44.
- Stark, D.* (1994): Not by Design: Recombinant Property in Eastern European Capitalism, Budapest Collegium, (Manuscript).